

COMENTARIOS SOBRE LAS EXPERIENCIAS DE PLANIFICACION DEL
GRUPO ASEGURADOR MAPFRE

PRESENTADO POR EL CONSEJERO DELEGADO
D. IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI

JORNADAS DE ESTUDIO SOBRE PLANIFICACION DE SEGUROS
CELEBRADAS POR LAS ASOCIACIONES CAPA E ICEA EN
PORT BACARES (PIRINEOS ORIENTALES), FRANCIA, EN
LOS DIAS 18 Y 19 DE OCTUBRE DE 1.979

Me produjo gran sorpresa que mis amigos de CAPA e ICEA solicitasen mi participación en un seminario sobre planificación. Para quienes escucharon mi conferencia en la reunión de CAPA en Alicante en 1.977 resulta obvio que no es grande mi entusiasmo por la planificación y que MAPFRE debe su crecimiento a razones distintas a ella.

Los ejemplos mundiales de los últimos años -en 1.974, la crisis absolutamente inesperada del petróleo; en 1.976, la crisis absolutamente inesperada de la siderurgia; y en 1.979, la nueva crisis absolutamente inesperada del petróleo- parecen aconsejar que las grandes empresas se preocupen menos de una planificación formal a largo plazo, totalmente alterada con posterioridad por hechos imprevistos, y presten más atención a un análisis prospectivo profundo y permanente de su entorno y, sobre todo, a mantener una estructura extraordinariamente --ágil, adaptable en plazo muy breve a cualquier coyuntura inesperada,-- e incluso a un cambio brusco global, como no es imposible que ocurra en la actualidad con las consecuencias de la crisis energética.

PLANIFICACION Y FUTUROLOGIA

Mis dudas se refieren principalmente a la "planificación formal" cuya magnificación, unida a un fanatismo pseudotécnico, puede impedir un análisis objetivo de las circunstancias de cada momento y dificultar la agilidad operativa de las grandes empresas, impidiéndoles reaccionar adecuadamente frente a las consecuencias de los problemas y circunstancias específicas inmediatas. Podrían citarse muchos ejemplos -en España y Europa de grandes empresas teóricamente planificadas que han llegado a situaciones difíciles por inversiones desproporcionadas a una realidad distinta a la prevista en sus planificaciones dogmáticas.

Cosa distinta es la estimación de futuro, imprescindible para una entidad como MAPFRE, en el límite mínimo de lo que podría llamarse gran empresa. Quienes estamos a su frente no cesamos de calcular nuestra -dimensión dentro de uno, dos, tres o cuatro años, así como la de nuestras inversiones, nuevas oficinas, necesidades de personal, etc., tratando de coordinar unas estimaciones con otras en una acción de prospectiva estimativa.

Prever que el sector privado del Grupo MAPFRE puede recaudar en 1.983 quince mil millones de pesetas no es planificar, sino pensar que, dentro de circunstancias normales, lo lógico es que eso ocurra y que conviene prepararse para optimizar esa estimación y conseguir, si es oportuno, que en lugar de quince mil millones sean dieciséis mil o, - en todo caso, que aquéllos se alcancen con una estructura apropiada, dentro de un equilibrio básico y sin alterar los principios de filosofía empresarial. Pero siempre en la idea de que serían preferibles catorce, si se mantiene la línea propia de actuación, que dieciséis si ésta se abandona.

La futurología es indispensable y ha sido extraordinariamente útil en el desarrollo de MAPFRE, permitiéndole en varias ocasiones adoptar medidas que le han evitado posibles problemas. Esto ha ocurrido, por ejemplo, con nuestra política de implantación territorial y con las inversiones. En ambos casos hemos sabido prepararnos a tiempo en razón de la dimensión que lógicamente deberíamos alcanzar, como en efecto ha ocurrido, evitando crisis de estructura que hubieran retrasado nuestro crecimiento.

Es cierto que el sector de seguros permite hacer previsiones bastante aproximadas, difíciles de alterar por razones coyunturales. Parece claro que el seguro español no está excesivamente afectado por la profunda crisis objetiva y subjetiva de nuestra economía, que ha producido trastornos y situaciones difíciles a empresas importantes de carácter industrial o comercial.

LA EXPERIENCIA DE MAPFRE

A pesar de lo expuesto he de reconocer que en MAPFRE hemos llevado a cabo un intento formal de planificación y un planteamiento estructural a finales de los años 60 para establecer un marco orgánico para el Grupo, entonces en periodo de creación. En él se establecían los principios básicos para la actuación de cada entidad, independiente en lo operativo y coordinada en lo jurídico e institucional. Se desarrollaban también los objetivos-marco de los tres sectores de actuación: Automóviles, Vida y Ramos Diversos.

En 1.971 se elaboró lo que denominamos "Plan de objetivos quinquenales", claramente un intento de planificación que establecía, para las unidades territoriales, los sectores operativos y el conjunto del Grupo, objetivos cuantificados de cobros, incrementos de producción, cuotas de participación en el mercado, costes de gestión, rentabilidad financiera y productividad del personal.

Recientemente, por causas ajenas a esta conferencia, he pedido a uno de mis colaboradores un comentario crítico sobre este plan. De su informe extraigo el siguiente párrafo, que refleja su opinión sincera, que también hago mía:

"En resumen, mi criterio es que el plan a medio y largo plazo que MAPFRE ha confeccionado ha supuesto un gran esfuerzo de concepción y realización inicial, pero ha faltado un programa de seguimiento y actualización permanente y, lo que es peor, se han alcanzado -afortunadamente- los objetivos AL MARGEN del propio plan".

Sería absurdo, sin embargo, creer que un crecimiento equilibrado como el de MAPFRE, superior al promedio del mercado y sin apoyos exteriores, obedece sólo a la suerte o a esfuerzos individuales desproporcionados. Es consecuencia, al menos en gran parte, de una actuación meditada y una estrategia permanente de futuro. Esto no es evidentemente una planificación formal pero es probable que un análisis de la llamada planificación de muchas empresas que han tenido éxito lleve a advertir una actuación similar, basada en medidas poco espectaculares, con aplicación del sentido común y planteamientos éticos.

Intentaré resumir a continuación los aspectos básicos de nuestros principios de actuación y estratégicos, todavía válidos, como lo prueba nuestra tasa de crecimiento en 1.979, del 27% frente al 18% estimado del mercado:

1. Existencia de una auténtica filosofía de empresa, con criterios lógicos de presente y futuro y justificación de la actuación, que conocen profundamente los equipos directivos y está infiltrada en toda la organización, porque todos han tenido, de un modo y otro, influencia en su formulación.
2. Máxima flexibilidad en las estructuras, con eliminación de principios dogmáticos que impiden adaptarse a cada situación específica, y de cualquier clase de burocratización a través de un permanente análisis de procesos administrativos, especialmente en los servicios centrales, en que se ha logrado un nivel de productividad cercano al de algunas reaseguradoras.

Para ello se ha prescindido de "departamentos staff" de planificación, márketing y otros, que hubiesen originado un freno a la línea normal de expansión, aunque ha existido una difusión constante y generalizada en todos los niveles de todo lo que representa planificación y márketing. También se han eliminado comités, buscando la máxima responsabilidad autónoma de personas concretas, salvo para decisiones de inversión o asuntos y reformas específicas, limitadas a dos o tres reuniones.

3. Preocupación permanente por todo tipo de mejora, llegando a ella sin límites y con máxima rapidez, aún alterando planes anteriores y afrontando los riesgos y problemas que implica ponerlas en la práctica de modo inmediato, y eliminando el temor al error.
4. Ultra descentralización sectorial y territorial, que implica asignación específica de funciones y responsabilidades en cada sector, con despreocupación completa de problemas de otros sectores, dotando a cada uno de autonomía suficiente para llegar a su máxima expansión en razón del mercado o capacidad de su dirigente.
5. Sistema "celular" de actuación, con unidades territoriales crecientemente reducidas, lo que obliga a aumentar continuamente su número, descargando las unidades territoriales grandes para que las funciones se entremezclen, y a que una persona desarrolle actividades diferentes de gerencia, cobro, venta y siniestros, con conocimiento profundo de la propia área de actuación, relación directa con el público y rápida reacción ante nuevas situaciones. Se considera inconveniente que una oficina exceda de cuarenta empleados y en estos momentos sólo hay dos en esas condiciones, lo que se espera reducir en un próximo futuro.

6. Ultra mecanización distribuida, con el criterio de que cualquier inversión en mecanización es útil, aun cuando no sea la óptima y se cometan errores. La mecanización no ha consistido sólo en grandes ordenadores centrales, sino que ha estado ampliamente difundida en todas las células de actividad empresarial con utilización ultrageneralizada de copiadoras, máquinas de escribir eléctricas, calculadoras de último modelo, lectoras de microfichas, equipos de telex y ahora minicomputadoras, perdiendo el carácter carismático de la mecanización para considerarlo como algo a que la oficina - más pequeña tiene derecho y hasta obligación de utilizar.
7. Sistema permanente de información comparada y control de gestión, que da la posibilidad de conocer la evolución y desviaciones de las operaciones. Sin este sistema sería imposible nuestra mecánica de actuación. Ha costado mucho prepararlo, todavía no es perfecto y necesitamos mejorarlo en algunos aspectos y sobre todo reducirlo para que sea más comprensible, ya que los aspectos inútiles impiden el análisis rápido de los fundamentales.
8. Reducción de fricciones con asegurados. Se ha prescindido de reclamaciones de recibos impagados en la idea de que no pagar a tiempo significa deseo de no seguir asegurado y es preferible dar para ello máxima libertad, y se ha tratado de objetivizar la solución de siniestros, en especial de automóviles, con fórmulas tipo "no fault" americano, con reducción de coste de tramitación y mejora de imagen, aunque naturalmente esto ha sido en muchas ocasiones un simple deseo y la realidad es más imperfecta.
9. Establecimiento de servicios complementarios a clientes, considerando que la empresa aseguradora, además de pagar bien y rápidamente los siniestros, debe ofrecer, en beneficio del asegurado, un servicio complementario para evitarlos y para mejorar su tratamiento cuando se producen.
10. Retención máxima posible del beneficio, que ha permitido una acumulación patrimonial importante, especialmente en los últimos años, consecuencia de una política que ha hecho factible autofinanciar la expansión y con ella favorecer a empleados y asegurados.

ANTE LA DECADA DE LOS 80

Como os he expuesto anteriormente, el intento de planificación de MAPFRE se ha producido al comienzo de una década (1.971) y aún hubo otro intento muy poco sofisticado en 1.960. Para nuestro planteamiento, -- con visión de largo plazo, la década es un periodo en cierto modo institucionalizado para reflexionar sobre el camino recorrido y estudiar las bases de un nuevo "salto hacia adelante".

También en estos momentos, pórtico de la década de los 80, estamos -- preparando un nuevo Plan de objetivos y estrategia de actuación que puede facilitar el análisis regular futuro de nuestra evolución.

Este plan tendrá la doble finalidad básica de: fijación de objetivos en las áreas internacional, financiera, funcional, estructural y social; y, sobre todo, mejorar y ampliar nuestras posibilidades de actuación para aprovechar mejor las oportunidades que nos ofrecerán estos próximos años. Al tiempo estamos dudando si, como en 1.970, prepararemos un plan concreto quinquenal que regularice nuestra línea de seguimiento y su comunicación a los diferentes interesados. En todo --

caso, puedo mencionaros algunos aspectos concretos en que estamos trabajando:

1. Aumento de nuestra actuación social, a través de la FUNDACION MAP - FRE o con otros instrumentos, para reafirmar el carácter institucional de nuestro Grupo, que se siente obligado a devolver a la comunidad una parte de sus excedentes en aspectos que no proporcionan beneficio directo a él ni a sus asociados; en esta línea prevemos la preparación en los primeros años de la década de un balance social - para valorar la actuación del Grupo desde esta perspectiva y estar en condiciones de mejorarla de modo prudente pero paulatino y firme.
2. Preparación de un plan de información sistemática para los empleados; no se trata de dar más información que la actual, que es suficiente, sino de presentarla con claridad y regularidad que realmente la haga comprensible y proporcione una idea clara de lo que está pasando en la empresa, que no obtendrían si recibiesen únicamente - información muy profusa para cuyo análisis haría falta ser un especialista. Esto se aprovecharía al tiempo para ofrecer una información regular a los asegurados, como ya hacemos en el seguro de vida.
3. Ampliación de la autonomía en la red territorial creando más unidades autónomas y logrando que cada unidad tenga mayor capacidad de decisión. El éxito que ha tenido nuestro sistema en los últimos - años hace pensar en la conveniencia de seguirlo hasta el máximo posible, promoviendo auténticas "células de gestión" situadas junto a la clientela.
4. Implantación de un sistema de auditoría externa regular que obligue a mantener un alto standard en toda la estructura interior y patrimonial y la garantice ante el público, y al mismo tiempo lleve a cabo una función de supervisión de la auditoría interna, indispensable para que la amplia autonomía de la red territorial no tenga - efectos negativos o contradictorios.
5. Ampliación de la actividad presupuestaria, pues aunque ha sido bastante eficiente, debe mejorarse para que todas las células que componen el conjunto descentralizado del Grupo estén acostumbradas a manejar de modo rutinario sistemas presupuestarios y los consideren como base de una actuación normal. Para ello necesitaremos mayor rapidez en la obtención de datos informativos hasta lograr casi su automatización, de modo que todo el mundo pueda conocer en cada momento la evolución de cualquier resultado integrado, global, sectorial o territorial.
6. Mejora y profesionalización de la gestión financiera, pensando que gran parte de la competencia entre grupos aseguradores de relativa importancia se va a desarrollar a través de la eficacia de este sector. En todo caso, la dimensión que deben alcanzar nuestros ingresos financieros (probablemente 5.000 millones anuales al final de la década) obligan a prestar una extraordinaria atención a este problema, que pasará a ocupar una posición primordial.
7. Mayor protección de nuestros directivos, empleados y agentes profesionales, a través de un plan de pensiones que sea también símbolo de la preocupación de MAPFRE por este sector de instituciones, muy importante en el desarrollo futuro de la empresa española y en el -- que el seguro debe tener una presencia efectiva.

8. Elaboración de tarifas propias, con la base informativa que nuestra dimensión proporciona, para lo que será necesario un dominio completo de la historia de los propios resultados, más fáciles de obtener y analizar que cualquier sistema de información colectivo.
9. Continuación de la creación de servicios de análisis o investigación en laboratorios propios, que consideramos fundamental para la línea de servicio al público que queremos nos caracterice y que constituirá la base de partida de un conocimiento técnico profundo de las necesidades del seguro y un instrumento indispensable para la capacitación profesional de nuestros colaboradores.
10. Extensión internacional de alguno de nuestros servicios para lograr mayor aprovechamiento de nuestra capacidad de investigación en la línea que pensamos desarrollar y para lo que MAPFRE se ha estado preparando en los últimos años, así como para proporcionar una nueva dimensión a nuestra expansión futura y a las posibilidades de promoción para quienes trabajan en la empresa.

Junto a la enumeración de estos aspectos, pienso que puede ser de algún interés para vosotros, y la he incorporado como anexo a esta conferencia, conocer la primera de mis notas, dictada informalmente, con instrucciones para comenzar a trabajar en el "Plan de la Década de los 80". Precisamente por su espontaneidad e informalidad, os proporcionará una idea clara del alcance y contenido que para nosotros tiene este plan y de nuestro sistema de trabajo colectivo poco rígido.

PLANIFICACION, OBJETIVOS DE ACTUACION E INFORMACION

He dejado deliberadamente para el final de mi exposición una reflexión sobre dos instrumentos importantes con que ha contado MAPFRE en estos últimos años: la fijación de objetivos de actuación revisables periódicamente y unos sistemas de información rápida, centrada en aspectos básicos para analizar la evolución del negocio, y ampliamente difundida a todos los niveles de la empresa.

La fijación de objetivos de actuación se inició hace ya varios años. -- Los Servicios Centrales de cada entidad elaboran anualmente un plan de objetivos de actuación en base a un examen previo de las necesidades, -- problemas y mejoras posibles en cada sector. Cada objetivo tiene asignada una fecha de cumplimentación y un responsable del mismo.

Mensualmente el gerente examina con sus directivos el grado de cumplimentación de cada uno de los objetivos y trimestralmente se hace un informe para el Consejo de Administración, del que he incorporado como -- anexo un ejemplar correspondiente al presentado en la reunión del pasado 28 de septiembre del Consejo de MAPFRE INDUSTRIAL. Debo señalar que el plan de cada entidad está permanentemente abierto a la incorporación de aquellos nuevos objetivos que parezcan importantes y a la eliminación de aquellos otros que puedan quedar obsoletos o perder interés.

La puesta a punto de sistemas de información rápida es uno de los principales éxitos gerenciales de MAPFRE y base esencial de su actividad. -- Con planificación o sin ella, la información así concebida es instrumento esencial en la actividad gerencial, porque permite la adopción inmediata de las decisiones necesarias para adaptarse a cada cambio de coyuntura. Es más posible, en mi opinión, una correcta gerencia sin planificación pero con información, que lo contrario.

Como muestra de nuestros sistemas informativos, he incorporado como anexo al texto de esta conferencia dos soportes de información periódica y regular que son básicos en nuestro Grupo:

- a) El informe de cobros y avance de siniestralidad elaborado con datos enviados telegráficamente por las Oficinas Territoriales, -- que recibimos los altos directivos dentro de los primeros seis días de cada mes y, posteriormente, se distribuye a toda la organización. Esta rapidez es posible porque hemos puesto a punto un sistema simplificado para que cada oficina obtenga un avance de datos quela experiencia nos viene demostrando es fiable, con pequeñas diferencias respecto a los datos definitivos que obtenemos dos semanas más tarde de nuestros equipos de procesamiento de datos.

Este sistema de envío rápido de datos es posible por las instrucciones que al efecto tienen todas las Oficinas Territoriales, -- que también he incorporado entre los anexos de esta conferencia.

- b) El parte de productividad por empleado, base fundamental para -- analizar la situación de gastos.

Hay otros aspectos complementarios (por ejemplo, porcentaje actualizado de comisiones y de gastos de gestión) que se reciben con más retraso, pero son datos muy estabilizados en nuestro Grupo, sin desviaciones bruscas y que, por tanto, no es indispensable tener con rapidez para una apreciación rápida de la evolución y previsión de los resultados.

Esta concepción de la información y su amplia difusión interna se traduce en la práctica en una absoluta transparencia de actuación de nuestro Grupo a todos los niveles, de lo que quizás la mejor muestra es el hecho de que ofrezca en una reunión con competidores datos tan internos. Realmente estos datos puede conocerlos en MAPFRE cualquier empleado y no se les da el tratamiento confidencial que en muchos casos les asigna una concepción más tradicional de la gestión empresarial. Esta forma de actuar no nos ha creado, al menos hasta ahora, ningún problema importante; en cambio es, sin duda, un factor importante de integración e interés de quienes trabajan en MAPFRE.

Un último aspecto quiero señalar: la importancia que tienen para -- MAPFRE y para todo el mercado las previsiones y la información regular del sector que prepara el Departamento de Planificación de ICEA, que nos sitúa en nuestra posición relativa y nos permite ver con carácter global lo que ocurre en nuestro entorno, hecho difícil en un mercado que hasta ahora se caracterizaba por su información muy deficiente. En este momento creo obligado felicitarles por su labor y alentarles a que la continúen y amplíen en todo lo posible.

Muchas gracias por vuestra atención. Espero que mis comentarios sobre la experiencia de MAPFRE hayan podido tener algún interés para vosotros.